

**Área Temática:** Gestão de Pessoas

## RESUMO

A inteligência emocional está associada ao entendimento e ao controle das emoções, é fundamental no relacionamento de todos da organização, melhorando o comportamento e o raciocínio diante das situações enfrentadas no dia-a-dia. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo geral descrever como as habilidades da inteligência emocional podem influenciar as relações entre o líder e sua equipe. A metodologia adotada consistiu em uma abordagem quantitativa, com cunho exploratório e descritivo, através do método de pesquisa de campo, onde foi aplicado um questionário fechado junto aos líderes das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS. Como resultado da pesquisa, identificou-se que os líderes apresentam um desenvolvimento maior referente às habilidades de Automotivação, Autoconsciência e Empatia. A habilidade de lidar com relacionamentos, encontra-se em desenvolvimento inferior, podendo ser trabalhada juntamente com o controle das emoções, a qual apresentou um resultado abaixo do nível de concordância. Por fim, recomenda-se que as instituições financeiras disponibilizem treinamentos e cursos para os líderes e colaboradores da empresa, visando contribuir para a criação de um ambiente harmonioso e produtivo, o qual é crucial para o progresso de qualquer organização.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional, liderança, instituições financeiras.

## ABSTRACT

Emotional intelligence is associated with the understanding and control of emotions, it is fundamental in the relationship of all of the organization, improving the behavior and the reasoning before the situations faced in the day-to-day. In this sense, the present work had as general objective to describe how the abilities of the emotional intelligence can influence the relations between the leader and his team. The methodology adopted consisted of a quantitative approach, with an exploratory and descriptive approach, through the field research method, where a closed questionnaire was applied to the leaders of the financial institutions of Cachoeira do Sul / RS. As a result of the research, it was identified that the leaders present a greater development related to the Self-motivation, Self-awareness and Empathy skills. The ability to deal with relationships is under development, and can be worked together with the control of emotions, which presented a result below the level of agreement. Finally, it is recommended that financial institutions provide training and courses for the company's leaders and employees, in order to contribute to the creation of a harmonious and productive environment, which is crucial for the progress of any organization.

**Key words:** Emotional intelligence, leadership, financial institutions.

# A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA FORMAÇÃO DO LÍDER DE SUCESSO

## INTRODUÇÃO

De acordo com Pontes (2014), o mundo dos negócios encontra-se cada vez mais competitivo, em vista disso, os gestores necessitam desenvolver a inteligência emocional para que possam conhecer e controlar melhor suas emoções e da sua equipe de trabalho, a fim de se destacar da concorrência e para que se possa atingir harmonia nas relações e alta performance, em torno de um objetivo comum. Para Goleman (2012), inteligência emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.

Neste contexto, Johann (2013) explica que em uma organização todos possuem funções definidas e devem cooperar com os demais, porém aspectos como comunicação, relacionamentos, trabalho em equipe, conhecimentos, hierarquias, gerenciar pessoas, gestão de conflitos e disciplinas, pode desencadear emoções nas pessoas que fazem parte desse conjunto. O uso da inteligência emocional ajuda a melhorar o comportamento e o raciocínio diante destas situações, o que leva a resultados produtivos tanto no que diz respeito ao indivíduo quanto à organização.

Segundo Furasté (2012), o problema de pesquisa é o centro vital de toda a elaboração de um projeto, visto que é a formulação da problemática que será explorada e resolvida sobre o tema abordado. De acordo com o conceito apresentado, este estudo possui como problema de pesquisa: De que maneira a inteligência emocional pode influenciar o ambiente organizacional? Com o intuito de responder ao problema de pesquisa foram traçados objetivos, sendo o objetivo geral “Descrever como as habilidades da inteligência emocional podem influenciar as relações entre o líder e sua equipe”. E, os objetivos específicos: Conhecer em profundidade os pressupostos teóricos relativos à inteligência emocional; Identificar os aspectos relevantes para alcançar a motivação da equipe e o sucesso organizacional; Descrever como a inteligência emocional é capaz de potencializar a sinergia e a produtividade; Verificar as habilidades da inteligência emocional que os líderes das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS possuem; Propor técnicas que possam desenvolver ou aperfeiçoar as competências relacionadas

à inteligência emocional dos líderes das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS, a fim de colaborar com o efetivo sucesso de suas gestões.

Para tanto, foram analisadas as cinco habilidades da inteligência emocional descritas por Goleman (1995). Definiu-se uma metodologia que consistiu em uma abordagem quantitativa com cunho exploratório e descritivo, através do método de pesquisa de campo, onde foi aplicado um questionário fechado junto aos líderes das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS. Segundo Bradberry e Greaves (2007), quanto mais entende-se as emoções, mais fácil será tomar a decisão certa para resolver qualquer problema. Considera-se, portanto, o tema inteligência emocional um assunto atual e relevante para as organizações que procuram aprimorar as habilidades das pessoas em todos os aspectos do trabalho e obter sinergia entre equipes.

Baseado no exposto acima, o trabalho torna-se viável devido a possibilidade dos líderes e subordinados em aperfeiçoar ou desenvolver a inteligência emocional, tendo em vista que à exigência das empresas por profissionais capacitados, que saibam se relacionar com as pessoas que estão ao seu redor é cada vez maior. Portanto, a intenção desse estudo foi determinar de que maneira a inteligência emocional pode influenciar o comportamento dos líderes e propor técnicas que possam desenvolver essas competências, a fim de colaborar com o efetivo sucesso de suas gestões e melhorar o ambiente empresarial.

## **2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Para Goleman (1999, p. 337), a “inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

Salovey e Mayer (1990 *apud* GOLEMAN, 1999) definiram a inteligência emocional em termos de ser capaz de monitorar e regular os sentimentos próprios e os de outras pessoas, e de utilizar os sentimentos para guiar o pensamento e a ação. Já Cooper e Sawaf (1997), conceituam inteligência emocional como sendo a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influência humana.

Segundo Weisinger (2001), a definição de inteligência emocional é, simplesmente, o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira

a aperfeiçoar seus resultados. Cabe ressaltar, de acordo com o autor, que nos últimos anos muitas pesquisas foram realizadas no campo da inteligência emocional, com o intuito de aplicar e integrar a mesma em ambiente variados da organização, tornando-se essencial para a formação de profissionais que buscam exercer cargos de liderança.

Goleman (1995) evidencia que o controle das emoções contribui de forma essencial e predominante para o desenvolvimento da inteligência do indivíduo. Segundo ele, a inteligência emocional abrange qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão e gentileza, podendo ser categorizada em cinco aptidões, também chamadas de habilidades principais. Segundo o autor, tais habilidades podem ser conceituadas da seguinte forma:

Autoconsciência – Significa reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem; Controle das emoções – Refere-se ao indivíduo lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida; Automotivação – Define-se por canalizar produtivamente as emoções, ou seja, dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal; Empatia – É o reconhecimento das emoções em outras pessoas, significa ter empatia de sentimentos; Lidar com relacionamentos – É a interação com outros indivíduos utilizando competências sociais (GOLEMAN, 1995, p. 31-32).

Por conseguinte, ao aplicar as habilidades descritas por Goleman (1995), o profissional poderá expandir sua inteligência emocional com a maior facilidade, eficiência e eficácia possíveis.

## 2.2 FORMAÇÃO DO LÍDER DE SUCESSO

Segundo Goleman (2015), os líderes com maiores índices de inteligência emocional são reconhecidos cientificamente como detendo melhores capacidades de mobilizar os seus subordinados em torno de um objetivo comum, fomentando a sua motivação para a equipe que coordena. Além do alto grau de inteligência emocional, as habilidades técnicas e o quociente de inteligência (QI) também são fundamentais para a formação do líder de sucesso. Porém, de acordo com as pesquisas realizadas pelo autor, a inteligência emocional é considerada mais importantes do que as outras duas habilidades para cargos em todos os níveis. Além disso, conforme as posições dentro da empresa se elevam, mais essencial se torna o desenvolvimento da inteligência emocional. Em outras palavras, quanto mais alto o cargo de uma pessoa com desempenho excelente, mais as capacidades da inteligência emocional apareciam como a razão de sua eficácia.

Conforme Covey (2009), nas instituições financeiras, os líderes devem constantemente fazer uma autocrítica, procurando observar como a organização é percebida pelo mercado e pelos clientes. O autor afirma que a percepção é determinante para se obter visão holística, analisar o próprio comportamento e de todos da empresa, para definir os pontos fortes e fracos, tanto na venda de produtos como na administração dos mesmos.

Para Tschohl (1996), a relação interpessoal é uma peça fundamental para atingir o sucesso nas relações profissionais. Contudo, a valorização do coeficiente emocional nessa situação é primordial aos negócios, receber bem é fator de suma importância para a organização, uma vez que o motivo mais frequente das empresas perderem seus clientes é por comportamentos inadequados dos funcionários. Tschohl (1996) ainda ressalta que as pessoas se tornaram muito mais exigentes e estão atentas aos serviços oferecidos. Para conquistar e manter clientes é preciso uma ação eficaz dos líderes, estes devem manter sua equipe motivada, para assim, superar as expectativas do público e colocar em prática seu coeficiente emocional de forma que alcance a excelência no gerenciamento das instituições financeiras.

Entretanto, França e Rodrigues (2005) reforçam que as exigências dos clientes, as pressões por resultados e os desgastes emocionais que os gestores e colaboradores enfrentam provocam uma sobrecarga física e mental nesses profissionais, os quais tornam-se mais vulneráveis a doenças ocupacionais, principalmente o estresse. Para controlar o estresse é preciso ser feita uma boa investigação dos motivos que o causam, procurando soluções para tentar minimizar seus efeitos.

Com base em Hill (1993), os gerentes gerais devem aprender a enfrentar quatro tipos de estresses relacionados ao cargo ocupado, tais como, a tensão advinda da função executada, a negatividade de ter que resolver todos os dias problemas e conflitos, o isolamento perante o restante da equipe e o ônus da responsabilidade da liderança. Para Hill (1993), o aspecto mais difícil do trabalho de um gerente geral é manter a organização funcionando diariamente, sem abandonar suas atribuições. O autor menciona que a essência do trabalho do gerente geral é conseguir controlar suas emoções e o estresse relativo às incertezas, conflitos interpessoais e responsabilidades.

Desta forma, Goleman (2015) destaca que para o gestor liderar um grupo com eficácia, segurança e confiança na sua capacidade de gerenciamento é necessário um domínio sobre o seu sistema emocional. Trabalhar esses fatores emocionais, principalmente nos níveis gerenciais, proporciona uma maior eficácia nos resultados da equipe e, como consequência, em

toda a organização. Portanto, é imprescindível estar em constante aperfeiçoamento da inteligência emocional, logo, os mesmos conseguirão ultrapassar esses impasses e, obterão o merecido sucesso na carreira escolhida.

### 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar o desempenho dos colaboradores, segundo Pontes (2014), passou a ser atividade fundamental, as empresas buscam incessantemente inovarem seus processos de trabalho, pois precisam de desempenho e resultados significativos no trabalho das pessoas. Por esse motivo, o autor destaca que se torna de suma importância a necessidade de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas no ambiente organizacional, com a intenção de verificar se estas contribuem para a obtenção dos resultados esperados pela empresa, se estão adicionando valor ao produto final e se estão trabalhando para alcançar a competitividade no mercado.

Pontes (2014) ainda relata que nessa nova ordem empresarial, uma metodologia qualquer não atinge mais o efeito esperado pelos gestores. As organizações necessitam de uma metodologia que não só eleve o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, mas também o nível de motivação dos seus colaboradores, por conseguinte, a empresa conquistará o êxito desejado. Baseado em Pontes (2014), devido a globalização econômica e suas oscilações constantes, o diferencial competitivo é o capital humano e intelectual. As empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem atrair, desenvolver e reter talentos, isto significa, pessoas com capacidade de fazer a diferença.

No que tange a avaliação de desempenho, Bonilauri (2010) a conceitua como uma ferramenta de grande valor para a gestão de pessoas, pois proporciona informações sobre a qualidade do recrutamento e da seleção, identifica necessidades de treinamentos, enfim, é fator importante na elaboração de planos de sucessão.

Lucena (1992) compara a avaliação de desempenho como uma verificação da atuação dos empregados na produção de resultados, ou seja, é a técnica que auxilia o líder a ter uma visão mais distinta do desempenho do empregado. De forma sucinta, a autora esclarece que a gestão de desempenho é um indicador que irá contribuir para que este gestor consiga averiguar se os objetivos estão sendo alcançados, assegurar que o desempenho individual e em equipe estejam sendo aperfeiçoados constantemente, reconhecer a contribuição dos subordinados e promover o desenvolvimento e a capacitação de todos que fazem parte da empresa.

Por outro lado, Bergamini (1992) aponta que a avaliação de desempenho tem como primeiro objetivo conhecer a pessoa e seu desempenho no ambiente organizacional, fornece também subsídios para outras atividades de gestão de pessoas, como treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração, movimentação de pessoal, sucessão e avaliação de potencial e carreira.

Fleury e Fleury (2001, p. 188) consideram competência como um saber agir responsável e reconhecido, o qual implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Entretanto, Bonilauri (2010) aponta que existem várias formas de avaliação e cabe ao gestor, que é o responsável pela administração da equipe, definir e adaptar conforme a cultura da empresa qual avaliação será mais válida para o determinado momento, bem como, deve prestar o acompanhamento frequente e a comunicação contínua com a equipe de trabalho, apontando acertos e oportunidades de melhorias. Por conseguinte, é importante que os avaliadores estejam cientes da importância de seu papel no processo e que as regras sejam claras, muito bem definidas e comunicadas a todos os envolvidos. Um exemplo de avaliação considerada por Bonilauri (2010) a mais adequada para assegurar o ajustamento do indivíduo frente às demandas do ambiente interno e externo à organização, é a avaliação 360 graus. A autora explica que todos que cercam o empregado participam da avaliação, sejam pares, subordinados, superiores imediatos ou, muitas vezes, até os próprios clientes. Em vista disso, possibilita avaliar o desempenho do colaborador por meio de diferentes pontos de vistas e isentos de influências pessoais.

Portanto, Bonilauri (2010) resume que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para a gestão de pessoas, além de contribuir para uma atuação mais precisa dos profissionais. Pode ser considerada como um processo de avaliação do comportamento dos empregados no cargo e no trabalho. Proporciona uma oportunidade de identificar lacunas, também chamadas de *gaps* de conhecimento, e traçar plano de desenvolvimento, atuando como um indicador do quanto o empregado pode crescer na organização.

### **3 MÉTODO DE TRABALHO**

Marconi e Lakatos (2011) definem método como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos valiosos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as



decisões do cientista. Assim, o delineamento da pesquisa tem a seguinte estrutura. Quanto à abordagem, caracterizou-se como quantitativa que conforme a pesquisa quantitativa é adequada para apurar atitudes e comportamentos dos entrevistados, sendo que utiliza questionários, e seus resultados são mais definidos e menos suscetíveis a erros de interpretação (MARCONI e LAKATOS, 2011).

Quanto aos objetivos, foram considerados como exploratório e descritivo, sendo em um primeiro momento exploratório devido proporcionar uma melhor compreensão e maior familiaridade sobre o problema identificado, aprimorando ideias, tornando-se mais propícia a descobertas. Contudo, a pesquisa também se caracterizou como descritiva, pois os dados obtidos foram interpretados e relacionados conforme as variáveis propostas (GIL, 2002).

Quanto ao método foi utilizado a pesquisa de campo, que permitiu à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real. Segundo Gonçalves (2007), a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas.

Para a realização da coleta de dados, foi aplicado um questionário fechado junto aos gerentes gerais das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS, este instrumento de pesquisa teve o intuito de descrever as habilidades da inteligência emocional que esses líderes possuem e quais precisam aprimorar, para assim, poder identificar de que maneira a inteligência emocional pode influenciar o comportamento dos mesmos, a fim de melhorar o ambiente organizacional.

Gil (2010) relata que selecionar os sujeitos da pesquisa é uma tarefa de extrema importância, visto que seu principal objetivo é generalizar os resultados obtidos para a população que constitui a amostra. No entanto, os sujeitos da pesquisa foram selecionados devido a função que desempenham ser de suma importância para o andamento da organização, sendo estes dez gerentes gerais por representarem o papel de líder em sete instituições financeiras localizadas no município de Cachoeira do Sul/RS, os quais precisam estar capacitados para conduzir sua equipe de maneira eficiente.

As variáveis do estudo referem-se as cinco habilidades da inteligência emocional citadas por Goleman (1995), ambas já conceituadas no referencial teórico. Cabe ressaltar que o instrumento para a coleta de dados foi um questionário fechado desenvolvido por Siqueira,

Barbosa e Alves (1999) com base nas habilidades da inteligência emocional propostas por Goleman (1995), denominada Medida de Inteligência Emocional (MIE), a qual já foi testada e validada. O questionário é formado por 59 itens, visando identificar as habilidades da inteligência emocional que os líderes das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS possuem. A pesquisa contempla a escala *Likert*, a qual foi respondida em um intervalo de 01 a 05, onde os participantes analisaram cada uma das afirmativas e marcaram o quanto acreditavam que elas fossem verdadeiras.

Para a realização da pesquisa, o instrumento foi enviado individualmente para cada um dos gerentes gerais por meio de uma ferramenta chamada Google Formulários. Também foi entregue uma cópia física do questionário para alguns que não visualizaram o *e-mail* no prazo estipulado, atingindo 100% de assertividade nas respostas. Após a coleta dos dados, foi realizada a apuração dos resultados, e para tabulação destes dados foram utilizados quadros, gráficos e análises estatísticas, como por exemplo, o Ranking Médio (RM) e a Média Aritmética Simples, através da ferramenta *Microsoft Excel*®.

Com a tabulação dos dados foi possível realizar a análise e interpretação dos mesmos, identificando as habilidades da inteligência emocional que os líderes possuem desenvolvidas e as que precisam aperfeiçoar. Dentro deste contexto, foram sugeridas técnicas que possam desenvolver ou aperfeiçoar as competências relacionadas a inteligência emocional dos líderes, a fim de colaborar com o efetivo sucesso de suas gestões.

#### **4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS**

Para a realização da pesquisa, foram aplicados dez questionários fechados relacionados à medida de inteligência emocional (MIE) com dez gerentes gerais, onde 80% são do sexo masculino e 20% são do sexo feminino, os mesmos lideram sete instituições financeiras localizadas no município de Cachoeira do Sul/RS, sendo estas, Banco do Brasil, Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Santander, Sicredi Centro Leste RS e Uniced.

Todas as análises foram realizadas considerando as cinco variáveis de estudo, onde realizou-se o cálculo do Ranking Médio (RM) de cada afirmação, com isso, obteve-se a Média Aritmética Simples por variável e por último foi efetuado um somatório de todas as médias, de forma que foi possível definir quais variáveis estão mais presentes entre os gerentes gerais, por

consequente, foi exposto as habilidades pertencentes à inteligência emocional já desenvolvidas e as que precisam ser aperfeiçoadas. Também foi realizada uma comparação dos resultados obtidos com a teoria estudada ao longo do referencial teórico, identificando as semelhanças entre as características apresentadas pelos participantes com os conceitos dos autores mencionados neste artigo.

#### 4.1 HABILIDADES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Com o intuito de identificar as habilidades da inteligência emocional que os gerentes gerais das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS possuem e quais precisam desenvolver, suas respostas foram elencadas em graus de afirmação conforme segue: (1) Nunca; (2) Poucas Vezes; (3) Algumas Vezes; (4) Muitas Vezes e (5) Sempre. Somente foram consideradas habilidades desenvolvidas, as respostas que apresentaram os graus de afirmação com peso 4 muitas vezes e 5 sempre. Quem marcou o número 3 algumas vezes, foi considerado neutro quanto à habilidade em questão, logo quem marcou os números com peso 1 nunca e 2 poucas vezes, não possuem a competência analisada desenvolvida em um nível satisfatório. Sendo assim, somente os resultados que ultrapassaram 50% de concordância dos demais graus de afirmação, foram considerados como habilidades pertencentes aos gerentes gerais.

O Gráfico 01 apresenta uma síntese dos resultados finais deste estudo em relação às habilidades da inteligência emocional. Ressalta-se que essa análise aborda as médias gerais, isto é, a Média Aritmética Simples de cada variável.

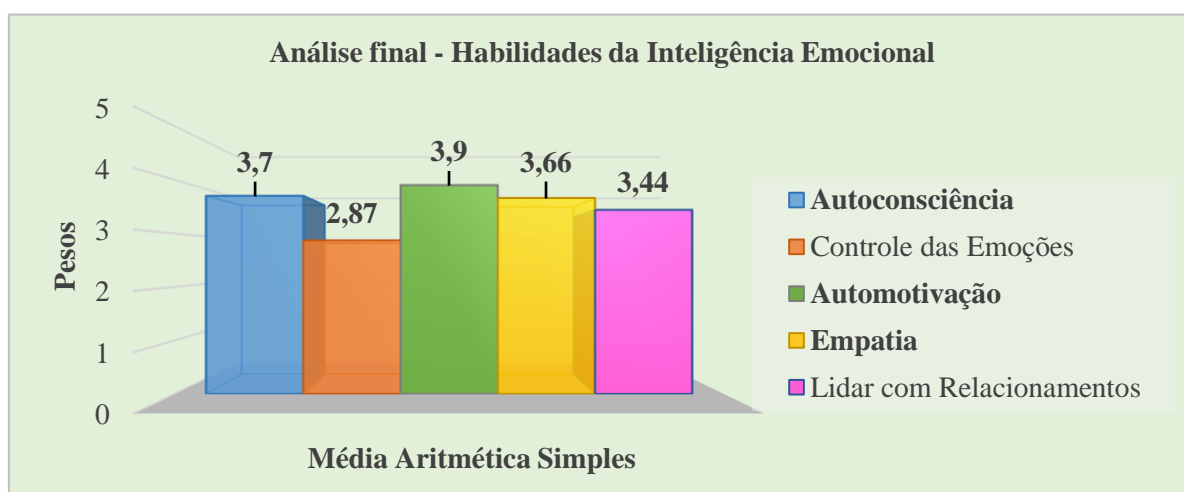


Gráfico 01: Análise Final – Habilidades da Inteligência Emocional.  
Fonte: Pesquisa.

De acordo com o exposto no Gráfico 01, constata-se que os gerentes gerais possuem as habilidades da inteligência emocional em constante desenvolvimento. No entanto, podem haver dificuldades quanto à variável controle das emoções, a qual apresentou estar abaixo do nível de concordância em relação as demais habilidades. Isso desencadeia conflitos e prejudica a convivência de todos que fazem parte da organização. Conforme Cooper e Sawaf (1997), quando as emoções são reconhecidas, controladas e orientadas construtivamente, elas aumentam o desempenho e o raciocínio do indivíduo, aspectos que o tornam aptos a encarar tarefas difíceis como desafios a serem superados e isso contribui para lidar com as pressões e problemas de um modo mais saudável e honesto.

Outra habilidade que, apesar de estar acima do nível de concordância, pode ser ampliada é a capacidade de lidar com relacionamentos. Por meio da pesquisa, compreende-se que os líderes procuram se relacionar bem com qualquer pessoa, deixando-as à vontade, respeitando a maneira de pensar e a personalidade de cada um, fazendo com que todos considerem seu convívio agradável. Porém, podem ampliar as habilidades sociais lidando bem com as emoções em seus relacionamentos, entendendo com precisão as situações enfrentadas, interagindo com facilidade diante de pessoas desconhecidas, melhorando a comunicação dentro da instituição financeiras e a compreensão dos liderados. Em compensação, as habilidades de automotivação, autoconsciência e empatia encontram-se em um nível satisfatório de concordância, resultando que os gerentes gerais são automotivados. Conforme Weisinger (2001), pessoas consideradas automotivadas conseguem persistir em seus objetivos, mesmo diante de obstáculos. Desse modo, expandem a motivação de todos em seu local de trabalho.

Nota-se também, que esses líderes se preocupam em desenvolver a autoconsciência, em razão de ser a principal habilidade da inteligência emocional. Tal habilidade, segundo Covey (2009), está no cerne de cada uma dessas aptidões que fazem parte da inteligência emocional. Uma vez que só é possível começar a desenvolver as outras habilidades quando se tem consciência das emoções que o afetam e como estas podem alterar suas atitudes. E, a última habilidade desempenhada por estes profissionais é a empatia, ambos sabem colocar-se no lugar dos outros, tentando entender o que sentem ou querem dizer, sendo capazes de assumir suas perspectivas, cultivando uma relação harmônica em sintonia com uma ampla diversidade de pessoas. Goleman (1999) destaca que a empatia representa a aptidão fundamental para todas as competências sociais relevantes para o trabalho.

Contudo, existem possibilidades de aperfeiçoar tais habilidades, ampliando a inteligência emocional dos líderes, os quais podem desenvolver as técnicas realizadas com sua

equipe de trabalho. Porém, Goleman (2015) aborda que esse processo leva tempo e, acima de tudo, requer empenho de todos que fazem parte da organização. Por esse motivo, sugere-se que sejam realizados cursos, atividades e treinamentos, abordando os tópicos relacionados ao comportamento organizacional e à inteligência emocional com os gerentes gerais das instituições financeiras participantes desta pesquisa, para que, posteriormente, possam aplicar com sua equipe de trabalho, sendo realizados trimestralmente, a fim de estar constantemente preparando os líderes e subordinados para ultrapassarem qualquer situação que surgir, devido as pessoas apresentarem diferentes tipos de pensamentos e com base em Covey (2009), o líder que estiver preparado para atendê-las irá melhorar o relacionamento com os colaboradores e clientes da organização, o que proporcionará vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo teve como objetivo geral descrever como as habilidades da inteligência emocional podem influenciar as relações entre o líder e sua equipe. Para alcançar tal objetivo foi necessário aprofundar o entendimento dos pressupostos teóricos relativos ao tema estudado a fim de facilitar a identificação e o desenvolvimento das habilidades da inteligência emocional, sendo estes, os objetivos específicos deste trabalho. Foram realizados estudos quantitativos e com o método de pesquisa de campo aplicou-se o questionário fechado sobre a Medida de Inteligência Emocional (MIE), abordando suas habilidades com intuito de responder o seguinte problema de pesquisa: De que maneira a inteligência emocional pode influenciar o ambiente organizacional?

Através dos dados coletados, foi possível identificar quais habilidades da inteligência emocional os gerentes gerais das instituições financeiras de Cachoeira do Sul/RS possuem e quais precisam desenvolver. Verificou-se que os mesmos possuem as habilidades da inteligência emocional em um progresso contínuo. Destacaram-se as habilidades de automotivação, autoconsciência e empatia, as quais encontram-se em um nível satisfatório de concordância. Estes líderes se identificam com a habilidade de automotivação em 77%, a autoconsciência em 68% e a empatia 66% de concordância. Portanto, os resultados indicam que ambos são auto motivados e conseguem persistir em seus objetivos diante de obstáculos. De acordo com a habilidade de autoconsciência, notou-se que os líderes se preocupam em desenvolvê-la, uma vez que só é possível começar a desenvolver as outras habilidades quando

se tem consciência das emoções que o afetam e como estas podem alterar suas atitudes. A habilidade de empatia, cujo conceito é voltado para a capacidade de colocar-se no lugar dos outros, cultivando uma relação harmônica em sintonia com uma ampla diversidade de pessoas.

Neste sentido, o objetivo do presente estudo foi alcançado e o problema de pesquisa respondido ao descrever como as habilidades da inteligência emocional podem influenciar o ambiente organizacional, identificando os aspectos relevantes para uma relação eficaz entre líder e liderado, o que resulta na motivação de toda a equipe.

Sugere-se com base nos achados do trabalho que os gerentes gerais realizem treinamentos, cursos e atividades práticas com toda sua equipe de trabalho, a fim de ampliar as habilidades da inteligência emocional, as quais irão refletir no desempenho profissional de todos, alcançando um resultado produtivo para a instituição financeira. Para complementar, recomendam-se novos estudos sobre as habilidades da inteligência emocional dentro de outras organizações. O questionário pode ser aplicado também aos liderados, com a finalidade de identificar os aspectos que impactam na evolução da trajetória profissional. O desenvolvimento do tema a partir da elaboração de novas pesquisas semelhantes a esta, permitirá uma comparação entre resultados e a formulação de novos parâmetros para o estudo.

Em suma, esta pesquisa proporcionou um amplo entendimento relacionado à inteligência emocional, as suas habilidades e como a mesma pode afetar no desempenho e na motivação do indivíduo. De outro modo, seria a maneira de interagir com as emoções e os impactos que isso pode ocasionar. Assim, foi possível verificar que a pessoa que possui a inteligência emocional desenvolvida geralmente é adaptável, flexível, confiante, resistente, sabe trabalhar na direção de suas metas e se recupera rapidamente de doenças ocupacionais, como o estresse. Consequentemente, a qualidade de vida do profissional e seu nível de satisfação em relação ao trabalho aumentam, o que reflete no progresso da organização.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BONILAURI, Ana Rosa Chopard. **Avaliação de desempenho e potencial**. Rio de Janeiro: Fetranspor, 2010.

BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. **Desenvolva a sua inteligência emocional: tudo o que você precisa saber para aumentar o seu Q.E.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa.** 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes.** São Paulo: Best Seller, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC.** V. 5, p. 183-196, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico – ABNT.** 16.ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** 2.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de projetos de pesquisa científica.** 2.ed. Rio de Janeiro: Avercamp, 2007.

HILL, Linda Annette. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade.** São Paulo: Makron Books, 1993.

JOHANN, Sílvio. **Comportamento organizacional: teoria e prática.** São Paulo: Saraiva, 2013.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 12.ed. São Paulo: LTR, 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; BARBOSA, Nilton Cesar; ALVES, Matianny Thyssen. Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. **Universidade Metodista de São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Universidade Federal de Uberlândia**. V. 15, n. 2, p. 143-152, mai./ago. 1999.

TSCHOHL, John. **Encantando totalmente o cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.